

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SANZIA DO PILAR MACHADO KRUGER

**OBRAS DE ENGENHARIA NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO PARANÁ: A BUSCA  
PARA A SATISFAÇÃO DAS ESCOLAS**

CURITIBA

2019

SANZIA DO PILAR MACHADO KRUGER

**OBRAS DE ENGENHARIA NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO PARANÁ: A BUSCA  
PARA A SATISFAÇÃO DAS ESCOLAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Elic Vodovoz

CURITIBA

2019

## **RESUMO**

O presente trabalho refere-se a obras de engenharia da rede de educação pública do Estado do Paraná, quanto às solicitações das escolas e os reais motivos que causam insatisfações das mesmas. Descreve como percorre o processo de solicitação de obra de uma escola pública ao FUNDEPAR, identifica os impasses e gargalos que contribuem para que as solicitações de serviços de engenharia nas escolas da rede pública estadual não sejam atendidas de maneira satisfatória e, por fim, propõem soluções para que o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional consiga atender com eficiência as solicitações realizadas pelas escolas.

Palavras-chave: Serviços de engenharia, rede pública de educação, FUNDEPAR.

## **ABSTRACT**

The present work refers to engineering works of the public education network of the State of Paraná, regarding the requests of the schools and the real reasons that cause them dissatisfaction. Describes how it traverses the process of soliciting the work of a public school to FUNDEPAR, identifies the impasses and bottlenecks that contribute so that the requests of engineering services in the schools of the state public network are not satisfactorily met and, finally, propose solutions so that the Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional can efficiently meet the requests made by the schools.

Keywords: Engineering services, public education network, FUNDEPAR.

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1 APRESENTAÇÃO.....	6
1.2 OBJETIVO GERAL .....	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO .....	7
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>8</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DAS AUTARQUIAS DO ESTADO DO PARANÁ .....	8
2.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO DENTRO DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL – FUNDEPAR .....	9
2.3 GESTÃO OPERACIONAL COMO ELO ENTRE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E O RESULTADO EFICIENTE .....	11
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	13
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	15
<b>5. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
5.1 PROPOSTA TÉCNICA .....	18
5.1.1 Plano de implantação.....	18
5.1.2 Recursos.....	19
5.1.3 Resultados esperados.....	19
5.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	19
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>21</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Em 1962, com o nome de Fundação Educacional do Estado Paraná, tinha como objetivo principal a construção de prédios escolas para instituições públicas, fornecimento de materiais e distribuição de alimentos escolares. Em 2007, fundou-se a Superintendência de Desenvolvimento Educacional – SUDE, subordinada à Secretaria de Estado da Educação – SEED, mas em 2014, torna-se autarquia vinculada à SEED.

O Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional - FUNDEPAR como autarquia possui autonomia administrativa, técnica e financeira, com a finalidade do incentivo e amparo ao desenvolvimento e à difusão das atividades educacionais do estado. Entre suas atribuições, conforme a Lei 18418/14<sup>1</sup>, publicada no Diário Oficial nº 9361 de 29 de dezembro de 2014, destacam-se: a execução de programas e ações no âmbito da Rede Estadual de Ensino; a administração da rede física escolar; a promoção da elaboração e da implementação do plano de obras e manutenção dos estabelecimentos da rede estadual de educação básica, em conjunto com órgão estadual responsável pelas obras públicas; a vistoria, em conjunto com as demais unidades afins, das obras, ampliações, readequações e reformas em estabelecimentos de ensino integrantes da rede estadual, visando à entrega da edificação à comunidade escolar devidamente equipada; a gestão da rede física de estabelecimentos de ensino da Rede Estadual de Ensino, propondo medidas que visem otimizar o uso de seus espaços; o suporte técnico para o fortalecimento da gestão escolar; a captação de recursos a serem aplicados em projetos de interesse educacional; a coordenação e execução das ações voltadas à oferta de programas e projetos educacionais, incluindo merenda, transporte, mobiliário e equipamentos escolares; e o desempenho de outras atividades que contribuam para a prestação dos serviços educacionais. Em 2019, o FUNDEPAR contará com Orçamento de R\$ 373.559.626 (trezentos e setenta e três milhões, quinhentos e cinquenta e nove mil e seiscentos e vinte e seis reais), para atender a demanda educacional do Estado do Paraná.

Através das atribuições do Instituto relacionadas aos serviços de engenharia e a insatisfação das escolas, houve a necessidade de uma leitura detalhada de funcionamento do órgão, e questionamentos sobre possíveis situações geradoras de problemas na rede pública de ensino, vista pela falta de atendimento às escolas do estado do Paraná quanto às solicitações de obras (reparos e melhorias).

---

<sup>1</sup> <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=135313&codItemAto=820350>  
acesso em 20/02/19

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar os motivos pelos quais as escolas da rede estadual de ensino não se sentem atendidas de forma satisfatória com relação às solicitações de obras de engenharia.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever como percorre o processo de solicitação de obra de uma escola pública ao FUNDEPAR;
- Identificar os impasses e gargalos que contribuem para que as solicitações de serviços de engenharia nas escolas da rede pública estadual não sejam atendidas satisfatoriamente.
- Propor soluções para que o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional - FUNDEPAR atenda com eficiência as solicitações realizadas pelas escolas.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Tento em vista a importância das obras de engenharia nas escolas da rede pública, faz-se necessário explanar o processo de solicitação à realização da obra, permeando impasses para compreender uma possível insatisfação dos solicitantes e soluções, para que a comunidade escolar em geral não seja prejudicada.

O estudo destaca-se por querer chamar atenção de gestores públicos, responsáveis pela qualidade do ensino e infraestrutura das escolas, para que haja planejamento para os serviços de obras, estabelecendo critérios de escolhas e prioridades.

Trará respostas para área de trabalho pessoal, para a organização e para a sociedade.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E AUTARQUIA

Na Constituição Federal (Texto compilado até a Emenda Constitucional nº 92 de 12/07/2016)<sup>2</sup> é possível perceber o destaque da Administração Pública em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, onde “obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”, entre outros itens. Para entender o destaque dentro da Constituição, inicialmente o conceito de Administração Pública precisa ser estudado.

Segundo CAVALCANTI (1964), no conceito de administração pública atividades como legislar e julgar, dos Poderes Legislativo e Judiciário, não possuem destaque, como é observado:

Finalmente, quando se fala em administração, devem-se compreender, a nosso ver, todos os órgãos que executam os serviços do Estado, excluídos, apenas, os judiciários e legislativos. A noção merece ser considerada porque ela importa na integração, no aparelho do Estado, de numerosos serviços apenas tutelados ou controlados pelo Estado e que integram o seu aparelho administrativo. Mas não somente no sentido formal, como conjunto de órgãos pode ser considerada a administração. Pode também ter um sentido de atividade, conjunto de tarefas orientadas para a movimentação da burocracia estatal, em seu sentido mais amplo, compreendendo no conceito de MERKL todas aquelas que não sejam nem judiciárias nem legislativas. (CAVALCANTI, 1964, p.51).

Portanto, todos órgãos que pertencem ao Poder Executivo fazem parte da administração pública.

É importante ressaltar que uma “organização pode ser percebida como resultante das interações entre dois elementos fundamentais: indivíduo e estrutura” (BERGUE, 2014, p. 12). Onde o indivíduo é limitado pelo segundo elemento, porém, o indivíduo pode modificar a estrutura organizacional em que está inserido. Como em uma autarquia.

Autarquia é definida por Malmegrin (2014, p. 66) como: “entidade autônoma, criada por lei específica, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receitas próprios, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”.

O Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional – FUNDEPAR, como autarquia segue essa definição e suas atribuições, conforme a Lei nº 18418/14.

---

<sup>2</sup> [http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_12.07.2016/art\\_37\\_.asp](http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_12.07.2016/art_37_.asp) Acesso em 30.jan.2019.



## 2.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO DENTRO DO INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL – FUNDEPAR

Sendo o FUNDEPAR uma autarquia, os processos de trabalho são regulamentados pelo Decreto nº 6972/2017<sup>3</sup>, ou seja, compete à Instituição: execução de programas e ações no âmbito da Rede Estadual de Ensino; administração da rede física escolar, em conjunto com a Secretaria de Estado da Educação; promoção da elaboração e da implementação do plano de obras da área educacional e manutenção dos estabelecimentos da rede estadual de educação básica, em conjunto com a entidade estadual responsável pelas obras públicas de edificações e de acordo com as diretrizes técnicas ditadas pela Secretaria de Estado de Infraestrutura e Logística; vistoria, em conjunto com as demais unidades afins, das obras, ampliações, readequações e reformas em estabelecimentos de ensino integrantes da rede estadual, visando à entrega da edificação à comunidade escolar devidamente equipada; gestão da rede física de estabelecimentos de ensino da Rede Estadual de Ensino, propondo medidas que visem otimizar o uso de seus espaços, em conjunto com a Secretaria de Estado da Educação; realização, diretamente ou por contratos, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres, estudos de fixação de padrões para o seu mobiliário e equipamentos; suporte técnico para o fortalecimento da gestão escolar; captação de recursos a serem aplicados em projetos de interesse educacional; coordenação e execução das ações voltadas à oferta de programas e projetos educacionais, incluindo merenda, transporte, mobiliário e equipamentos escolares; celebração de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres, no exercício de suas atribuições; realização de programas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, na área de sua competência com o propósito de promover a cooperação técnica com entidades públicas e privadas; aquisição e a alienação de bens, adotando os procedimentos legais cabíveis para efetuar sua incorporação e desincorporação, atendida à legislação vigente; elaboração de seu orçamento e sua execução financeira; administração de pessoal, patrimônio, material e serviços gerais; celebração, nas condições que estabelecer, de termos de ajuste de conduta e a fiscalização de seu cumprimento; encaminhamento de seus créditos à Secretaria de Estado da Fazenda para inscrição em dívida; cobrança de multa administrativa; desempenho de outras atividades que contribuam para a prestação dos serviços educacionais.

A hierarquia dentro do FUNDEPAR está distribuída da seguinte maneira: Presidente, Diretores, Gerentes, Coordenadores e Assistentes.

---

<sup>3</sup> <http://www.fundepar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=59> acesso em: 29.jan.2019

Morgan (1996) ao examinar as organizações como sistemas políticos assegura que:

A maior parte das pessoas que trabalha numa organização admite, na privacidade, que estão cercadas de formas de “arranjos”, através dos quais diferentes pessoas tentam ir ao encontro de interesses particulares. [...] Tentando entender as organizações como sistemas de governo e tentando desvendar a detalhada política da vida organizacional, é possível compreender qualidades importantes da organização que são, frequentemente, encobertas ou ignoradas. (Essa definição nos sugere uma perspectiva de análise do fenômeno organizacional que traz à tona os objetivos pessoais e os destaca ante os institucionais. É possível inclusive sugerirmos que isso tende a se acentuar na proporção em que se tomem organizações de maior porte e em que o poder em sentido amplo, a despeito da hierarquia e centralização decisória, tende a ser mais difuso, como é o caso das organizações públicas (MORGAN, 1996, p. 146).

A cultura é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho (BERGUE, 2014, p. 21).

O indivíduo através de sua cultura pode exercer pequenas modificações no sistema organizacional do FUNDEPAR, portanto a comunicação entre os setores é imprescindível para o bom funcionamento da organização pública.

Malmegrin (2014, p. 71) comenta que “na prestação de serviços públicos, com a utilização de redes de cooperação, não basta que estejam claros os seus objetivos e participantes. É muito importante que as redes sejam organizadas e que sejam criadas regras sobre como elas devem operar”.

## 2.3 GESTÃO OPERACIONAL COMO ELO ENTRE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E O RESULTADO EFICIENTE

Bergue (2014, p. 46) comenta que é imposto à administração pública que ela passe a operar pela via de identificação dos mecanismos capazes de aferir a satisfação de usuários, bem como daqueles destinados a relacionar as causas do desempenho e as formas de aperfeiçoamento dos processos. Visando cumprir as etapas de gestão, que são: planejamento; execução; avaliação; e controle.

Entende-se que um planejamento adequado é baseado em ferramentas operacionais. Logo, desenvolvidas da seguinte maneira pela Instituição:

\* **Economicidade:** vistoria, em conjunto com as demais unidades afins, das obras, ampliações, readequações e reformas em estabelecimentos de ensino integrantes da rede estadual, visando à entrega da edificação à comunidade escolar devidamente equipada. Visto que o conceito de economicidade, segunda a autora do texto base, “é o caráter ou qualidade do que é econômico”, uma vez que o FUNDEPAR supervisiona obras das escolas estaduais.

\* **Eficiência:** o suporte técnico para o fortalecimento da gestão escolar; a captação de recursos a serem aplicados em projetos de interesse educacional. Dentro do Departamento DMS, existe a Coordenação de Materiais e Suprimento Escolar responsável pelo suporte e distribuição de materiais para as escolas estaduais.

\* **Eficácia:** o controle de qualidade, armazenamento, estoque e distribuição do mobiliário e equipamentos destinados às escolas da Rede Estadual de Ensino.

\* **Efetividade:** a execução de programas em parceria com a SEED, voltados a garantir o suprimento de materiais e equipamentos às Escolas da Rede Pública de Ensino bem como a conservação do patrimônio escolar.

Portanto, seguir a gestão operacional é de suma importância para atingir um resultado satisfatório na prestação de serviços públicos.

### 3. METODOLOGIA

Com base na Metodologia de Diagnóstico de Situações proposta por Dagnino (2014), apresentada na Unidade 3 do livro Metodologia de Diagnóstico de Situações, o método utilizado para realização do diagnóstico se deu da seguinte maneira:

- **Observação do problema:** O Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional - FUNDEPAR não consegue atender com eficiência e rapidez as solicitações realizadas pelas escolas públicas do estado do Paraná quanto aos serviços de engenharia . Visível insatisfação das escolas, não apenas dentro do Instituto, com ligações telefônicas da direção ou representantes da comunidade escolar, com reclamações de que suas solicitações de anos atrás ainda não foram atendidas. Mas também pela mídia, com reportagens de escolas sucateadas, sem infraestrutura adequada para atender alunos e, conseqüentemente, alunos sem aulas por falta de espaço adequado para estudo. Aqui se mostra uma educação pública sem qualidade. O questionamento inicia-se na observação de que o Instituto estava trabalhando, desenvolvendo seu trabalho para contemplar escola e alunos. Porém, o resultado final, a obra concretizada, conforme solicitações das escolas, não estavam acontecendo.
- **Caracterização do problema:** Traz obstáculo para o Estado, já que o mesmo está destinado a assegurar o bem comum, com o dever de prestar serviços qualitativos onde, por exemplo, crianças com direito a educação pública gratuita e de qualidade. Obstáculo também para o FUNDEPAR exercer sua missão e visão com perfeição, garantindo eficácia e excelência nos serviços de obras e proporcionando aos alunos condições para aprender com qualidade e bem-estar.
- **Causas do problema:** impasses e gargalos que contribuem para que as solicitações de serviços de engenharia realizadas pelas escolas públicas ao FUNDEPAR não sejam atendidas com eficiência e rapidez.
- **Tentativa de solução do problema:** identificar os impasses e possíveis gargalos que contribuem para a insatisfação das escolas. Ao listar como percorre o processo de solicitação de obra dentro do FUNDEPAR, seria possível tal identificação. Com o processo/protocolado na mão, uma leitura da capa, onde registros de datas de entrada nos setores seriam facilitadores essenciais para o alcance dos objetivos específicos e geral do projeto, após coleta de dados, através de questionamento aos servidores lotados nos setores específicos responsáveis pelo trâmite das solicitações.

A participação dos servidores será por amostragem, respondendo ao questionamento inicial de quanto tempo um processo/protocolo permanece em sua coordenação.

Para um resultado satisfatório, com coleta de dados, questionário e entrevistas, o tipo de pesquisa utilizada será a exploratória, conforme Dagnino (2014, p. 49) uma pesquisa exploratória serve para “aumentar o entendimento do problema, refinar a questão de pesquisa e identifica informações que possam ser reunidas para formular as questões investigativas”. Logo a estratégia será a pesquisa quali-quantitativa, pois o projeto retrata a insatisfação das escolas e, conseqüentemente um estudo de caso será realizado, e como pesquisadora, farei parte integrante do contexto da pesquisa utilizada.

## 4. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional – FUNDEPAR nasceu em 1962, com o nome de Fundação Educacional do Estado Paraná, sem fins lucrativos, administrava o Fundo Estadual de Ensino, através da lei pela Lei Nº 4.599/62. Tinha como objetivo principal a construção de prédios escolas para instituições públicas, fornecimento de materiais e distribuição de alimentos escolares. Alterada pela Lei nº 7.253/79, a organização se transformou em pessoa jurídica de direito privado, e pelo Decreto nº 1.772/92 passou a ser chamado de Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional – FUNDEPAR.

Em 2007, fundou-se a Superintendência de Desenvolvimento Educacional – SUDE, subordinada à Secretaria de Estado da Educação – SEED, porém através da Lei nº 18.418/2014, torna-se autarquia de personalidade jurídica de direito público, com receitas e patrimônio próprios, autonomia administrativa, técnica e financeira, integrante da administração indireta do Estado, vinculada à SEED.

A efetivação do novo Instituto FUNDEPAR acontece em 2017 com pastas de planejamento, coordenação e execução de projetos, obras e serviços de engenharia e edificações; coordenação de alimentação e nutrição escolar; coordenação de material e suprimentos; e coordenação de transporte escolar. O regulamento detalhando as atividades do Instituto foi registrado no Decreto N.º 6.972/2017, alterado pelo Decreto N.º 7.508/2017, Decreto N.º 7.95/2017 e Decreto N.º 8.663/2018.

Atualmente seu quadro organizacional está distribuído da seguinte maneira: Diretor-Presidente, Comissão de Licitação, Gabinete da Presidência, Assessoria Jurídica, Núcleo de Controle Interno, Diretoria Administrativo-Financeira (Departamento de Administração – DAD e Departamento de Planejamento e Finanças – DPF), Diretoria Técnica (Departamento de Engenharia e Projetos – DEP, Departamento de Nutrição e Alimentação – DNA, Departamento de Transporte Escolar – DTE, Departamento de Materiais e Suprimento Escolar – DMS).

Em 2019, conforme Portal da Transparência do Governo do Estado do Paraná<sup>4</sup>, páginas 400 a 403 do arquivo, o FUNDEPAR contará com Orçamento de R\$ 373.559.626 (trezentos e setenta e três milhões, quinhentos e cinquenta e nove mil e seiscentos e vinte e seis reais), definidos pelas seguintes ações: 3391 - RENOVA ESCOLA – BIRD: Adequar e recuperar as edificações

---

4

[http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br/arquivos/File/planejamento\\_orcamento/LOA2019OFICIALFINALREPUBLICACAO.pdf](http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br/arquivos/File/planejamento_orcamento/LOA2019OFICIALFINALREPUBLICACAO.pdf) acesso em: 29.jan.2019

escolares, assim como assegurar o suprimento de equipamentos e mobiliários visando reduzir a exposição aos riscos de acidentes provocados pela deterioração da infraestrutura para a melhoria do ambiente escolar; 4395 - GESTÃO ADMINISTRATIVA – FUNDEPAR: Manter a estrutura administrativa da Unidade para o bom funcionamento de suas atividades. Efetuar a gestão de recursos humanos, das despesas com manutenção mínima (água e esgoto, energia elétrica, informática e telecomunicações), dos serviços de terceiros, e das demais despesas necessárias ao seu funcionamento; 4452 – GERENCIAMENTO DO CONTRATO DE GESTÃO COM PARANAEDUCAÇÃO: Executar ações previstas no Sistema Estadual de Educação, consubstanciadas pelas ações constantes nos Planos de Ações Estratégicas Anuais do PARANAEDUCAÇÃO, mediante prestação de serviços de apoio técnico, administrativo-financeiro, aprovados pela SEED e pelo Conselho de Administração do PARANAEDUCAÇÃO.

Prestar serviços de apoio técnico/contábil na gestão do transporte escolar e apoiar o desenvolvimento do projeto Mãos Amigas, 4453 - GESTÃO DE SUPRIMENTO, LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA ESCOLAR: Executar a logística de distribuição de equipamentos e mobiliários escolares e alimentação escolar e promover o atendimento à demanda por transporte escolar buscando atender os estudantes com condições de ensino adequadas. Implantar ações de educação alimentar e nutricional e monitorar o estado nutricional dos escolares e das necessidades alimentares especiais. Promover infraestrutura adequada por meio de construção, manutenção, ampliação e/ou recuperação das edificações escolares proporcionando ambientes apropriados ao desenvolvimento educacional. Repasse de recursos para as unidades via Fundo Rotativo.

Com sede na Rua dos Funcionários, nº 1323, Cabral, Curitiba/PR, conta com aproximadamente trezentos funcionários, entre servidores do quadro próprio do governo do Paraná, comissionados, terceirizados e estagiários.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O FUNDEPAR possui a visão de garantir eficiência e excelência na gestão pública das obras, no âmbito da Rede Estadual de Ensino do Paraná. Entende-se que exercer um trabalho com transparência e seriedade contribuirá para alcançar seu papel e compromisso com a educação pública do Paraná.

Professora do quadro próprio do magistério (QPM), com função administrativa, lotação no Departamento de Materiais e Suprimento Escolar, especificamente na Coordenação de Contratos, com responsabilidade na elaboração de contratos houve necessidade em pesquisar, dentro do

FUNDEPAR, o processo inicial e final de uma solicitação de serviços de obras de engenharia realizada por uma escola.

A primeira análise realizada de maneira simples e superficial se fez da observação do processo/protocolado chegando ao FUNDEPAR/Coordenação de Contratos: Protocolado com capa e numeração, nome e localização da escola, ofício assinado pelo diretor, impresso com cabeçalho e *logo* da escola, solicitando ao Diretor-Presidente do FUNDEPAR serviços de obras de engenharia para a escola, encaminhado ao Núcleo Regional de Educação (NRE) da região em que a escola está inserida, para formalização da solicitação, segue para o FUNDEPAR para análise e efetivação do pedido através de licitação.

Ou seja, visto em um primeiro momento, o processo de solicitação e encaminhamento seria simples e rápido: ESCOLA/NRE/FUNDEPAR – escola atendida com sucesso.

Porém, no decorrer do tempo dentro da Instituição, à observação para com os protocolados foi aumentando; ligações telefônicas de escolas eram recebidas “cobrando” uma posição sobre as solicitações dos serviços. A partir dessa observação surgiu o interesse na situação-problema e o questionamento: *“Por que as escolas não estavam satisfeitas com suas solicitações, já que no prazo máximo de dois, o contrato e ordem de serviço eram elaborados e enviados para a empresa?”*.

Quando o protocolado chega à Coordenação de Contratos é possível verificar a enorme quantidade de papel, algumas vezes repetitivos, e com “detalhes” da obra. Nesses papéis contêm informações como: Ofício do diretor da escola, escritura do terreno onde a escola está inserida, edital de licitação, parecer da Procuradoria Geral do Estado – PGE, cronograma físico-financeiro (planejamento adequado da obra estabelecido pelo órgão contratante), possíveis despachos entre setores, minuta do contrato, portarias com indicação do fiscal (profissional inscrito no respectivo conselho profissional - CREA ou CAU) e gestor da obra (agente ocupante de cargo efetivo da Administração), autorização do diretor-presidente para contratação do serviço, certidões das empresas participantes do processo licitatório, cópias de documentos dos responsáveis legais e técnicos das empresas e impressões de publicações legais relacionadas à contratação.

Na CCO o protocolado permaneceria em torno de dois dias úteis para elaboração do contrato e ofício, porém a partir de março de 2018, houve uma mudança no trâmite e o ofício passou a conter a assinatura do diretor-presidente, sendo assim encaminhado para o Gabinete para assinatura, ou seja, o tempo de permanência no setor ficara estendido, aguardando o retorno do mesmo, o que acontece em torno de três dias. No ofício consta a solicitação de depósito caução de 5% (cinco por cento) do valor total da obra, garantindo a realização do serviço. Esse depósito, em espécie ou título, possui prazo de cinco dias úteis e é realizado, obrigatoriamente, antes da assinatura do contrato. Para realização dessa garantia caução, o banco exige, por parte da empresa



contratada, uma minuta do contrato, com isso, contrato e ofício são encaminhados via e-mail para empresa, onde devidas providências deverão ser tomadas. Feito isso, três vias do contrato retornam para o setor, devidamente assinadas pelo representante legal e técnico da contratada.

Após confirmação da realização da garantia fiança, através da Guia de Recolhimento Caução – GRC feita pela Coordenação Orçamentária e Financeira – COF, as vias do contrato seguem para o Gabinete para assinatura do diretor-presidente, retornando para a CCO, são anexadas ao processo/protocolado e encaminhado para Comissão Permanente de Licitação – CPL, onde permanece por alguns dias até chegar ao Departamento de Obras e Projetos – DEP, para realização de reunião entre as partes, datando contrato e ordem de serviço para início da obra.

É importante destacar que a Coordenação de Contratos, é composta por uma equipe reduzida, formada por três servidoras, entre elas: uma coordenadora e duas assistentes. Esta coordenação é responsável pela formalização de contratos (de obras, alimentação escolar, materiais e suprimentos escolares – do Estado do Paraná, e contratos de manutenção do prédio, de segurança, limpeza, suprimento para escritório, entre outros assuntos relacionados ao FUNDEPAR), e demais demandas derivadas da contratação, tais como: Termo Aditivo, Rescisão, Apostilamento, Notificação, etc; No ano de 2018 contribui para formalização de oitocentos e cinquenta e um Contratos, trezentos e quinze Termos Aditivos, cento e sessenta e seis Apostilamentos, seis Notificações e trinta Rescisões de Contratos.

## 5. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 5.1 PROPOSTA TÉCNICA

A Secretaria de Estado de Infraestrutura e Logística – SEIL e a Procuradoria Geral do Estado – PGE, no ano de 2012, apresentaram uma Coletânea Cadernos Orientadores - Contratação de Obras e Serviços de Engenharia – Edificações<sup>5</sup>, que representa uma ferramenta de planejamento com o intuito de proporcionar transparência, justiça e equidade nos contratos de projetos e obras públicas, aumento da eficiência e eficácia, garantindo qualidade e otimização dos gastos públicos, atendendo cada vez mais os anseios da sociedade.

A Coletânea é formada por 10 cadernos, cada caderno orienta temas centrais como: Caderno 1 - Estudo de Viabilidade, Caderno 2 - Termo de Referência de Projeto, Caderno 3 - Licitação de Projeto, Caderno 4 - Contratação de Projeto, Caderno 5 - Licitação de Obras, Caderno 6 - Contratação de Obras, Caderno 7 - Pós-Ocupação, Caderno 8 - Normas, Minutas e Súmulas do TCU, Caderno 9 - Convênios, Acordos, Ajustes e Outros Instrumentos Congêneres - Municípios, e, Caderno 10 - Fiscalização de Obras Públicas Edificações.

Para entender a função da Coletânea e porque é uma proposta técnica para solucionar o problema encontrado no FUNDEPAR, o caderno 6 - Contratação de Obras foi utilizado como base para propor possíveis mudanças. É simples e eficiente, basta segui-lo. Traz passo-a-passo o trâmite de uma contratação, assim como o caderno 10 exemplificando o processo de fiscalização de obras.

Portanto, acredita-se que para alcançar o objetivo geral do projeto, os setores envolvidos na solicitação de serviços de engenharia, devem obrigatoriamente utilizar as orientações da Coletânea Cadernos Orientadores, a Resolução nº032/2011, Regulamento do FUNDEPAR – Decreto nº 6.972 de 29 de maio de 2017 e a comunicação direta e constante entre as Coordenações.

#### 5.1.1 Plano de implantação

Fazer um seminário por três dias no auditório do Instituto para divulgação da coletânea. A partir do seminário, durante dois meses, acompanhar pelo fluxograma e amostras de protocolados se todas as orientações dos cadernos foram colocadas em prática.

---

<sup>5</sup> BONATTO, Hamilton. **Caderno de orientações para a contratação de obras e serviços de engenharia-edificações**. Curitiba. NNJA-PGE/SEIL, 2012.

### 5.1.2 Recursos

Recursos humanos permitir o quadro de servidores completo e sem rotatividade, pois prejudica o andamento dos processos; Materiais didáticos, alguns exemplares da coletânea; e, relacionamento, contato direto entre as coordenações.

### 5.1.3 Resultados esperados

Espera-se que todos os envolvidos no trâmite de uma solicitação de serviços de obras de engenharia sigam os respectivos cadernos, direcionados às suas coordenações, passem a colocar em prática rigorosamente a Resolução nº 032/2011, que destaca a coletânea de obras de engenharia, e pratiquem com excelência o Regulamento Interno do Instituto.

Pois conforme Bergue (2014):

A atuação das pessoas no ambiente organizacional do serviço público ocorre segundo rotinas de procedimentos de trabalho de caráter relativamente estável, ou seja, conforme uma sucessão de atividades que consome recursos e gera um resultado pretendido, ambos marcados por um sensível grau de perenidade (BERGUE, 2014, p. 46).

### 5.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Não existem riscos. O que pode ocorrer são possíveis problemas relacionados à nomeação de servidores comissionados, devido à falta de conhecimento, podem dificultar o andamento dos processos. “Identificado como traço cultural da Administração Pública, fortemente influenciado pela herança patrimonialista, é a figura do cargo em comissão, de livre nomeação e exoneração, conforme previsto no artigo 37, inciso II da Constituição Federal” (BERGUE, 2014, p. 19).

## 6. CONCLUSÃO

Investigar os motivos pelos quais as escolas da rede estadual de ensino não se sentem atendidas de forma satisfatória com relação às solicitações de obras de engenharia permitiu uma análise crítica do trabalho realizado no Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional – FUNDEPAR.

Encontrar na visão e missão do Instituto palavras como eficácia, excelência, gestão pública, aprendizado com dignidade e valores tornaram-se facilitadores para propor soluções para que o FUNDEPAR atenda com eficiência as solicitações realizadas pelas escolas.

A situação-problema trouxe para dentro do FUNDEPAR uma coletânea com metodologia para a padronização de procedimentos, com objetivo de trazer transparência e segurança jurídica aos processos relacionados aos serviços de engenharia de edificações, bem como, definir coordenações com suas devidas responsabilidades e instituir linguagem comum entre os usuários, contribuindo para uma conduta ética. Útil e extremamente explicativa possibilita, se seguida, atender as devidas solicitações com perfeição.

O FUNDEPAR foi uma Instituição admirada durante anos por todos que estão inseridos, de maneira direta ou indireta, na educação paranaense. Por anos funcionou perfeitamente, basta corrigir e aprimorar suas ações.

Ao longo do protejo observou-se que além da gestão operacional, temas como Comportamento Organizacional, quando relacionado aos agentes públicos e a organização do trabalho, e Cultura e Mudança Organizacional devem ser inseridos como pesquisa no Instituto, possibilitando corrigir o problema estudado.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

CAVALCANTI, Themistocles Brandão. **Tratado de Direito Administrativo**. V.1. 5.ed. São Paulo: Livraria Freitas Bastos, 1964.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação em ambientes federativos**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão Operacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

<http://www.pge.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=122> Acesso em 20.jan.2019.

<http://www.fundepar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1> Acesso em 20.jan.2019.

[http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br/arquivos/File/planejamento\\_orcamento/LOA2019OFICIALFINALREPUBLICACAO.pdf](http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br/arquivos/File/planejamento_orcamento/LOA2019OFICIALFINALREPUBLICACAO.pdf) Acesso em: 29.jan.2019.

[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao\\_em\\_foco/gestao\\_publica\\_unidade1.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_publica_unidade1.pdf) Acesso em: 30.jan.2019.

[http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_12.07.2016/art\\_37\\_.asp](http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_12.07.2016/art_37_.asp) Acesso em: 30.jan.2019.